

# 説明（説得）コストとその閾値 ー組織デザイン、組織の意思決定とその非対称性に対する視点としてー Cost of Persuasion and Its Threshold

松本 有二  
Yuji Matsumoto

（平成26年10月2日受理）

本稿では、説明（説得）コスト（以下、「説明コスト」と呼ぶ。）とその閾値という考え方の利用可能性について検討する。簡潔に述べれば、説明コストは説明や説得に要するコストであり取引費用の一つである。また、閾値はその説明が承認される水準である。このような考え方をを用いて、他の研究分野も関連するいくつかの事例を考察した。結果、完全ではないが、ある程度、利用可能性が散見された。21世紀に入り、ネットワーク型組織や組織間連携など組織を巡る新たな課題がますます重要となっているが、これらの課題への利用可能性の検討を引き続き行いたい。

## 1. はじめに

「説明コスト」という用語は、既に、現実の社会で多く用いられている用語である<sup>1)</sup>。本稿では、あらためてこの用語の意味するところを考え、また、どの程度現実の経営上の、特に組織に関連する問題を説明できるものかを考えてみたい。

本稿は以下、まず説明コストとその閾値の定義を行った後、その定義の妥当性を検討する。次に、組織だけではなく他の研究分野も関連した事例に対する説明を試みることでその利用可能性を議論しまとめとする。

## 2. 説明コストとその閾値の考え方

### 2.1. 説明コストとその閾値

組織は複数の参加者によって構成されており、組織の行動はその複数の参加者によって決定される。この点は、個人の意思がそのまま意思決定となる個人経営の店舗などと異なる点である。ここで複数の参加「者」によって決定されると述べたが、その「者」には人間以外のものが含まれる。組織は、その専門性や事業内容などによりその組織の中にさらに事業部や局などの組織（以下、それらを「サブ組織」と呼ぶ。サブ組織の中にさらにサブ組織（〇〇局△△課など）がある場合もある。）を持つ。もちろん、そのサブ組織も結局個人の集まりであるが、サブ組織として意思決定に参加する。先の「者」には人ではないこのサブ組織が含まれる。

単純には、組織内の個人の意思決定がサブ組織の意思決定へとつながり最終的には組織の意思決定となることが理想的なのかもしれない。しかし、現実にはそのようなものとい

う保証は全くない。組織の意思決定は、組織内のサブ組織、個人の間の（場合によってはかなり複雑な）交渉ゲームを経たものとなる場合も少なくない。場合によっては、個人、サブ組織、組織が全く異なることを考えていたり、合理的とは言えない決定がなされたりすることもある。

このような複雑な交渉ゲームともいえる組織の意思決定に関連して、筆者は説明コストの考え方をういて自治体の契約実務について議論したことがあった（松本（2006））。その議論では、組織の中の担当部局（本稿でのサブ組織）は部局としての意思決定をするためには、それに必要な判断材料が必要となる。その判断材料の準備、説明、事後処理に際して必要となる機会費用と実際にかかる経費全てを説明コストと定義した。そして、当該部局はその説明コストと当該部局が得られるであろう利得との比較を行うことで組織の行動が決定されることが多いとした。また、その定義を行う中で、組織の中の個人やサブ組織には制約条件が存在するとしていた。本稿ではその制約条件を閾値として見直すこととした。

繰り返しになるが、説明コストとその閾値の考え方は決して特異なものではなく、現実の組織の意思決定を考える上ではしばしば見られることである。例えば、クリステンセンはその著書「イノベーションのジレンマ」の中の「資源配分と上位への移行」において、次のように述べている。

たいていの組織では、マネージャーが多大に支援したプロジェクトが成功すると、彼の評価は大幅に高まり、判断ミスや不運によってプロジェクトが失敗すると、人生設計を永久に狂わすこともある。…（中略）…市場がなかったために失敗したプロジェクトは、マネージャーの評価にはるかに深刻な影響を与える。このような失敗にはるかにコストがかかり、企業の評判にも傷をつける。…（中略）…そして、自分の選んだプロジェクトが上層部の承認を得やすいように、企画案をまとめる。

（出所：クリステンセン（2001），p. 124-125. 傍点も原文のまま。）

ここで、マネージャーは成功すると評価が大幅に高まるという利得を得るが、失敗すると人生設計が狂うという損失を被る。このため、上層部の承認を得やすいように説明することになるのだが、そのコストが本稿での説明コストにあたるものである。そして、上層部の「承認を得られるだけの説明水準」が説明コストに関わる閾値となる。閾値を超えればその説明は成功したことになる。企業の中でマネージャーは、上層部の承認が得られるかどうかの閾値を知った（あるいは見積もった）上で、自ら説明コストをかけてその閾値を超えるような説明を行うことになる。結果として閾値を超えれば説明は成功し利得を得るが、失敗すれば利得を得られず説明コストを負担するのみであり、これは失敗ということになる。

## 2. 2. 閾値の特徴

前節で「承認を得られるだけの説明水準」とした閾値は、上層部が承認するための説明コストの最小値と言い換えることができる。このように考えると、説明コストの閾値は、

次のような特徴を持つと考えることができる。

一つは、特定の意思決定事項が、従来から組織内で当然と考えられていること、または、それまでの組織の行動と内容が一致しているものであれば、閾値は小さくなる。この場合、当然、説明コストは小さくて済む。しかし、それまでの組織の行動や内容と流れを異にするものであれば、上層部だけではなく他の関係部局を説得するための閾値は当然高くなる。したがって、当然、説明コストは大きくなる。この場合、上記の例ではプロジェクトの担当マネージャーは、大きいことが予想される説明コストに見合うだけの利得を得られるか否かをまず考えるであろう。そのようなコストをかけるくらいならば、別の事を行った方がよいかもしれない。また、そのようなコストをかけることでかえって社内における自分の立場が危くなる可能性も考慮しなければならない。そうであるならば、当該コストを負担しようとする者は少なくなるであろう。このように、説明コストを考える場合、その閾値も重要な意思決定要因となる。

二つめは、この閾値には主観や感情の要素も関係している。いわゆる信頼のおける人物による説明では閾値は低くなるであろうが、初めての人物またはそれほど信用されていない人物による説明では閾値は高くなるであろう。現実の世界では、実務の世界では「チャンネル」というような単語を使う場合があるが、交渉が必要になった際、まず誰に話を持っていくべきかが、交渉をうまく進めるための必要条件となる場合がある。昔からの知り合いがいることで、その知合いを通じて交渉事を始めるということはしばしば聞かれる話であるし、実際、社内の名刺などの管理を一括で行うなど人間関係をデータベース化している事例もある（これなどはネットワーク理論の簡単な応用である）。また、交渉の「チャンネル」を間違えて交渉に時間がかかるということも、しばしば耳にすることである。話をする順番を間違えることでまとまる話がこじれてしまうことも同様であるが、これらは閾値が主観や感情の影響を受けるという特徴から来ていると言えよう。

三つめは、二つめの主観や感情、信頼感という感覚に関係するが、一旦説明したものが誤っていてそれを訂正したり取り消したりする場合に閾値は高まる。この点は広報部門では古くから知られている。例えば、事故や不祥事が発生した際に企業トップをどの時点で会見させるかは重要な決定事項であるが、それはトップが発言したことを後で訂正することはその企業の信用に直接関わるからであり、訂正についての閾値が高いからである。換言すると、この閾値の特徴から組織の意思決定には不可逆性が存在すると言える。

### 2.3. 定量化の可能性

前節までで定義や特徴を述べたが、上記の定義から説明コストとその閾値はある程度定量化は可能であることがわかる。

実際、組織デザインのコンサルティングでは、例えば、プロジェクトの関係者の人件費と上層部への説明時間、説明のために収集する資料に関わる費用を説明コストとして、リストラや企業内での意思決定の迅速化を目的とした組織の見直しを行っているものがある。

前節の閾値の特徴は信用や感情などが関係することもあり、どの程度の大きさかを見積もることは困難な部分もあるが、端的な例をあげれば、公共組織においては人間の命一つが概ね閾値と考えられる場合がある。このことは公共組織の行動様式を知る手がかりとなる。公共組織では定められた予算の範囲内でどのように行動するかが管理されている。

公共組織では、実際に事業を行う複数の事業課と予算担当課との間の、いわば予算獲得ゲームの中で決定される<sup>2)</sup>。その予算獲得ゲームは、近年特に厳しい財政事情にある予算枠の中で行われているので、予算額の柔軟な変更は困難な状況にある。したがって、一つの事業課（サブ組織）からみれば当然閾値は小さくはなく、説明コストも大きくならざるを得ない。

一方、人間の命一つは決して小さな事件ではないので、「人が一人死にました。」という説明は極めてコストパフォーマンスのよい説明であり、事業課から予算課に対して非常に説明がしやすい。また、事業課から組織の外への説明として、「人の死を無駄にしない。」という説明もやはりコストパフォーマンスがよい。しかし、「人が死ぬ『かもしれない』」などの可能性段階ではコストパフォーマンスは悪く、可能性を示すために必要な資料の準備にはかなりの時間を要する。この場合予算獲得ゲームの大きな閾値を超えることは容易ではない。

このようにして、人が死ぬ可能性がありかつその可能性が認識されていたとしても、公共組織の中では説明は行われず、そして、人の死を事前に防ぐような対策が取られることは難しい。公共組織は事故が発生してからでなければ対策が取られないことが見られることは、このようにしてある程度説明可能となる。

### 3. 事例による検証

前章で定義とその特徴などについて述べたが、本章ではその説明力について、組織研究以外の他の研究分野と関連したいくつかの事例を用いて検討したい。

#### 3.1. アリソンの3つのモデル（政治学分野と関連した事例）

アリソンの3つのモデルは、1960年代に発生したキューバのミサイル危機における当時のアメリカ政府の意思決定プロセスを分析したもので、政治学分野では古典とも呼ばれる研究（手塚（2002））である。はじめに手塚（同上）をもとにそれらのモデルの概略を説明しよう。

アリソン以前は、政策の意思決定は組織として決定されるものであり組織内のサブ組織や個人という要素はあまり考慮されていなかった。しかし、アリソンはそれらの要素も重要であることを示した。上記のミサイル危機の対応において、組織として一体となって決定される（すなわち従来からある考え方による）ものを①合理的行為者モデルとして位置づけ、さらに、アリソンは実際には組織内のサブ組織や個人も組織の意思決定に影響を与える可能性があるとして、①以外に②組織過程モデル、③組織内政治モデルを提示した。

①は政府が合理的に判断し意思決定するというモデルで、先の個人、サブ組織、組織間の意思決定の齟齬などの問題は生じない。

しかし、②はそれとは全く異なるモデルとなる。アメリカ政府は巨大な組織であり、外交部門、諜報部門、陸海空の三軍など多数のサブ組織からなっており、またそれぞれの組織は多数の個人から構成されており、それらは別々に行動している。上記のミサイル危機に際しては、アメリカの諜報部門（サブ組織）は少なくとも個人（担当）レベルではキューバにミサイル基地が建設される可能性があることを把握していたようである。しかしなが

ら、当時アメリカ軍の偵察機が撃墜されるという事件があったことから、キューバにミサイル基地が建設中であると報告することが難しくなっていた。そのような状況であったことから、大統領にミサイル基地が「建設中」であるという説明がなされたのはある意味偶然的の事であったとしている。もし偵察機撃墜時間がなく「可能性」の段階で大統領に伝えることができていれば、そもそもミサイル危機はなかった可能性がある。逆に、もし遅くなっていたら（つまりキューバにミサイル基地が完成しミサイルが配備された後であれば）、外交交渉は別の形で進んでいたことになるからである。

③は大統領も含めて政府組織はサブ組織の集合体であり、それらの（大統領も含む）サブ組織の政治的なやり取りで決まるというものである。例えば、軍の中にはキューバへの空爆を主張するものもあればそのような攻撃は先制攻撃となり大統領の「政治的立場」が危うくなるとの主張もあったようである。結果としてキューバの海上封鎖が選択された。この過程からわかるように大統領自身もサブ組織であり、サブ組織間の議論を踏まえた上で決定がなされるという組織内の政治的過程によりアメリカ政府の対応が決定されたというものである。

以上のような②および③のモデルの示すところは、組織の意思決定はその組織を構成する個人やサブ組織の考えや行動も影響を与えている可能性が高く、それらの考えや行動も考慮しなければならない、すなわち、政治や外交の高度の意思決定がなされる分野においても組織内の状況を考慮することが重要な点であり、また、組織として合理的な決定がなされるとは限らない可能性がある点である。

組織の中のサブ組織や個人の状況によっては、部分の利益（サブ組織または個人の利益）のために組織全体が利益を失う可能性もあるであろう。例えば、②の諜報部門の行動では、偵察機の撃墜がなければ諜報部門は自信を持って早期に大統領に情報を伝えていたであろうが、撃墜によって部門の信頼を失っているという「部門の判断」がポイントになっており、サブ組織である諜報部門の利益（この場合は諜報部門の対外的な存在理由の誇示や信頼性の維持などが考えられよう。）が結果的に全体に影響を与えていたことになる。おそらく個人についても同様のことが言えるであろう。

逆に、サブ組織や個人が犠牲になる可能性もあるであろう。上記のアリソンのモデルの例を挙げるまでもなく、現実の企業活動の中でこのようなこと——全体利益のために部分利益が犠牲になること——はしばしば観察される。例えば、どんなに優秀な社員や地域的に頑張っている支店があっても、本社がその地域から撤退すると判断すれば、その社員や支店は撤退せざるを得ない、すなわち、組織全体のために部分である個人やサブ組織は犠牲になる。

説明コストとその閾値の視点から考えるならば、①については、説明コストやその閾値は小さい或は無視できる程度ということになる。②については、それらは無視できない程度に存在しており、特に、偵察機の撃墜事件は閾値が大きく関係する事件となっていた。サブ組織や個人はそれらの説明コスト、閾値、利得を考えて行動していたと考えられる。③については、大統領も一つのサブ組織と考えれば、大統領というサブ組織は国民に対する説明に説明コストと閾値を有しているという前提で分析されることになるであろう。



### 3.2. 万引きに対する対処方法（法学分野と関連した事例）

説明コストは取引費用の一つとも考えられる。この観点から万引きに対する対処方法について考えてみたい。

いわゆる万引きは、窃盗罪の中の非侵入窃盗に分類される刑法犯罪であり、2012年には認知件数だけで全国で約13万5千件発生している（平成24年版犯罪白書）。しかし、警察に届出がない事例が相当数ある（店舗で「教育的指導」で終わらせる事例は少なくない。）と考えられることから毎年相当数の万引き事件が発生していると考えてよいであろう。小規模の小売店にとっては、商品の原価がその分回収できなくなることから、万引きは死活問題につながっている。

現状、窃盗犯であるこの万引きを犯罪として認識し処罰するためには、簡潔に記すと次のようになるであろう。まず、警察に通報し被害届を提出し、警察は犯人として逮捕してその逮捕手続きの後、次に刑事訴訟手続きにすすむ。また、被害にあった小売店としては、発生した損害について万引き犯との交渉によって解決を目指す、そうでなければやはり犯人に対する損害賠償手続きをとることになる。さらに、損害分を回収できなければ、損害保険の手続きをとることになる。

ここで、説明コストを考えてみよう。小売店は警察に通報と被害届の提出を行うが、その際事情聴取を受けることになる。また、損害賠償や保険の手続きとなればこれらは全て説明コストの増加につながる。小売店としては、手続きを行う時間と店舗に出て営業を行う時間を比較するであろう。万引きの特徴として、一般的に1件あたりの被害額はそれほど大きくはないという点がある。また、特に小規模の小売店では少ない人数で店舗を営んでいるので、上記の手続きのために労力を取られることは営業に支障が生じる可能性がある。すなわち、手続きに要する説明コストと営業を行うことによる収益を比較するわけである。

またここで、万引きの通報を受けた警察の立場を考えてみよう。この場合、窃盗事件として処理して刑事訴追となれば、証拠（防犯カメラの設置は、固定費はかかるが人件費ベースの説明コストを下げるツールと言える。）や証人を確保しなければならない。当然容疑者への聴取も必要になるであろう。仮に裁判となれば、刑事裁判は閾値が高い手続きなので、時間と裁判に耐えられるだけの資料作成が必要になる。つまり、警察にとっても小さくない説明コストをかける必要性が生じる。

上記のような状況にある現状では、万引き犯に対する教育的指導は上記の説明コストを必要としないので、選択する手段としては十分考慮に値するものとなる。

さらに、万引き犯の立場を考えてみよう。万引き処理にこのようなコストと閾値が存在し続けると予想できるならば、万引きは消極的な承認を受けた状態になる。したがって、万引き犯は万引きするというモチベーションの維持が可能となる。なぜなら、刑法犯としての処理がなく、教育的指導という簡易な手続き、低いコスト（いわゆる謝罪コスト）で済むからである。そうなれば、万引きをある程度大がかりにしても万引き犯側からすればそれほど問題ではないことになる。

結果、万引は、商品獲得の手段として有効になり、売主買主間の取引の場は成立しなくなる。

### 3.3. 公共組織の行動（行政学分野と関連した事例）

公共組織に見られる点について既に前章で述べているが、ここであらためて事例を検証してみたい。

公共組織は優秀な人材によって運営されている。また、予算管理など確固とした資源配分システムと意思決定システムを有している<sup>3)</sup>。公共組織は強制的に徴収する税を基本として運営されるので無駄は許されないことから上記のようなシステムは必然性がある。これらのシステムでは理屈の通った、論理的な説明を要求する。このため、優秀な人材は理論や議論を互いにつくしてシステムを運用する。

このような中では、閾値は当然高くなり、説明コストも多く必要となる。おそらく、国の行政機関の本省における内部業務の多くは、この説明コストに関わるものと考えられる。説明する相手には、幹部職員、関係省庁、国会議員、外国政府などがあるが、いずれも容易に納得して「いただける」相手ではないことは容易に理解できる。地方自治体も国ほどではないとは思われるが、大きな説明コストと高い閾値のもので運営されていると考えられる。

このような状況下では、新しい問題に対する対応が不得意にならざるを得ないことが予想できる。以下、いくつかの事例を見てみよう。

#### 3.3.1. 事業仕分け

事業仕分けは、主に予算の無駄を明らかにすることを目的として、2002年頃から始められたもので、現在いくつかの自治体で実施されている。事業仕分けの一般的なプロセスは、事前に仕分けを実施する者（以下、「仕分け人」と呼ぶ。）によって対象事業が調査され、さらに一般公開された場において仕分け人と当該事業の担当者などが事業の必要性その他に関する議論を行う。議論の結果、当該事業の「廃止」や「見直し」などの判定が行われ（判定は仕分け人だけの場合もあるしそれを傍聴する者が行うこともある。一般的には判定は投票による。）、その判定結果が翌年度の予算編成に活用されるというプロセスが一般的なようである。

以上のプロセスからわかるように、事業仕分けで重要となるのは、仕分け人に対する「公開の場」における「限られた時間」内での「説明」である。このような状況下の議論で判定がなされるので、説明はより慎重にかつ資料は確実性のあるものが求められる。もし質疑応答の中で一つのことに議論が集中してしまう（それが全く些細なことであっても）ことがあれば、全体の印象は悪くなり判定に影響を与える可能性がある。実際、この点は事業内容を知る立場にある職員の意見として、「事業自体がそれほどのものでもない（つまり、廃止されてもやむを得ない程度の事業）のに、説明がうまく問題ありとはならないものもあれば、事業は良いのに説明がうまくなく問題ありとされるものもある。」という率直なものがある。限られた時間と特に限られた質問では議論が一方に流れてしまい本質を見失う可能性も否定できない。公共的な課題についての議論が果たして十分なされているのかという根本的な点は残されたままである。

それでは、閾値はどうであろうか。行政の無駄の排除を期待されている仕分け人は、公開の場での「パフォーマンス」を行って予算減につながる結果が期待されている。「現状維持という発言は難しい」等の発言は、事業仕分けの会場でなされたこともあるようであ

る（松本（2013））。また、感情的な問題であるスパイトの存在も否定できない。このようなことから閾値は高いと考えられる。

先に資料は確実性のあるものが求められると述べたが、公開の場での議論や第三者による仕分けとなるので説明にはそれなりの根拠が必要である。したがって、新規の事業対象者や新規の事業については、既に述べたような「人が死んでいる」と同等の根拠が見つかることは困難であろう。

以上のようなことから、説明コストとその閾値の観点からは、公共的な事案を限られた時間の中で、しかも根拠をもって説明しなければならない仕分け方式は、レントシーキングなどの事情を持つ既存事業や業務改善が求められる「定型的な」な事業を対象とするのが妥当ということになるであろう。イノベティブな施策や事業は、仕分けとは別のシステムの中で構築・評価されるべきであろう。

### 3.3.2. 厚生労働省業務適正化

厚生労働省の国会業務について誤りが多くそれが問題となり、その後省内に業務適正化推進チームが発足し対応策の検討がなされている（平成26年7月10日厚生労働省業務適正化推進チーム）。本節では、厚生労働省の定員管理を巡る説明コストに着目して考えてみたい。

厚生労働省の所管である福祉などの政策形成部門は福祉という数値化しにくい内容を扱う一方、国内で検疫、薬物取締、などの業務を抱えている。検疫や薬物取締などは数値として示しやすい。一方、先に述べたように、数値として示しやすいのは「死者」の数であろうが、死んでからでは福祉にはならないので、福祉は数値による説明は非常に難しい。もちろん、福祉の現場についてはある程度定量化が可能なものもあるだろうし、具体的な事例をあげることで数値の代替ができるかもしれない。しかし、定量的かつ論理的な説明が要求される資源配分システムの中で、福祉政策の企画立案は容易ではないので、それらに対する予算や定員の確保も同様に容易ではない。特に、人という資産・資源の配分が厳しい状況下では、先に述べたような定量化の可能な部分の定員確保が優先され、福祉政策の企画立案を行う本省定員は後回しという事態になっていた可能性が考えられる（それでも足りない部分は地方局または自治体から実員を、おそらく派遣や研修等の名目でカバーしているのであろう）。もちろん、このようなことは同省の定員管理部門（とその担当者）が、代々、努力を怠り説明コストが小さくて済む選択をしてしまっていた結果と言えるかもしれないが、配慮されてしかるべき点ではなかったかと思われる<sup>4)</sup>。

国では対策チームをつくって対応案を作成しているが、説明コストとその閾値が高いままの現状では、対応案にある「意識改革」はおそらく「サービス残業はやむを得ない」と同義かもしれない。

このようなことは都道府県や市町村の社会部や福祉部関係の職場においても同様のことが観察されるかもしれない。現状、おそらく、サービス残業で業務が賄われているのかもしれない。

### 3.4. 組織対組織（歴史、戦略、ゲーム理論分野と関連した事例）

本節では、説明コストの小さな組織と大きな組織との間の交渉を題材とする。例えば、



半藤一利の「ノモンハンの夏」を例にとると、「三宅坂」と呼ばれる陸軍参謀本部と関東軍のような関係についてである。「三宅坂」の業務は全体の作戦計画を立案することであるが、この業務はほぼ全てが説明コストにあたるものであり、特に外交や幹部職員による閾値はかなり高い状況であったことが推測できる。一方、関東軍にはそのような説明コストはあまりなく自由に行動できていたようである。この両者のノモンハン事件を巡る交渉ゲームでは、「三宅坂」はほぼ何も対応できず関東軍の描いた絵の通りとなった<sup>5)</sup>。

公共組織は優秀な人材によって運営されていると先に述べたが、この場合でも「三宅坂」の人はエリート中のエリートであったと推測できる。半藤一利流に言えば、おそらく「国難」という点でいえば、優秀な人材がどこにいるかもわからず、公共システムが混乱していた幕末よりははるかに恵まれていた外部環境の中にあったはずである。優秀な人材で構成される組織のパフォーマンスが必ずしも良くないことがあるが、おそらく下記の事例もそのような事例であろう。

#### 3.4.1. 坂本龍馬といろは丸事件

この事件は、1867年に幕末に坂本龍馬が中心となって設立した組織である海援隊が借り受けた船「いろは丸」と徳川御三家の一つの紀州藩の軍艦「明光丸」とが衝突し、いろは丸が沈没した事件である。当初坂本側は賠償交渉を始めようとしたところ、相手側の紀州藩の船は交渉に応じず用事があるという航行を続けてしまい、交渉に応じなかった。交渉に応じなかったのは、紀州藩は政治力で海援隊を抑え込むことができると考えていたからである。その後、長崎奉行所にこの事件の処理が持ち込まれたが紀州藩は長崎奉行を通じて政治的に抑え込もうとしていた。坂本側はこれに対して、万国公法による審理を主張し結果としてそうなったのだが、坂本側はもう一つの手段を講じている。それは、世論を味方につけるために、長崎の花街などで紀州藩を批判する流行歌を流行らせるなどの情報戦を展開したことである（大石（2010））。結果として、この事件は紀州藩が海援隊の抑え込みに失敗し賠償金を支払うことで決着している。

この事件処理の交渉でのポイントの一つとして、坂本側による情報戦がある。紀州藩は先に述べたとおり徳川御三家の一つであり大規模な組織である。一方、坂本側の海援隊は小さな組織であり、坂本側の意思決定がそのまま海援隊の意思決定になる状況であった。そのような中で流行歌を流行らせるという手段を説明するコストは坂本の判断で対応ができる、すなわち説明コストとその閾値は低いと考えられる。一方、大規模組織の紀州藩内部における説明コストは大きく、そのような情報戦に対抗する手段を講ずることは難しい。しかし、世論が紀州藩に否定的であるということが知られるようになるとその否定的な世論が説明コストとして蓄積されるので、閾値を超えることは難しいことではなくなる。これは既に述べた「死者が出る」と同じ状況である。結果、坂本側の勝利となった。

説明コストとその閾値が低い組織は柔軟に対応ができるが、それらに多くを要する組織は自らの組織全体が追い込まれなければ、または、失敗の状態にあると明確に示された後でなければ対応しない、ということになる。

#### 4. おわりに

本稿は、組織の問題について説明コストとその閾値の考え方の利用可能性を検討してきた。

どの組織も優秀な人材を求めてリクルートするが、そのリクルートに成功し優秀な人材で構成される組織ができたとしても、その優秀な個人やサブ組織によって組織はパフォーマンスを悪化させてしまう、あるいは柔軟な対応ができなくなる可能性は残されたままである。その原因としては説明コストとその閾値が考えられる。この点は組織デザインや政策形成プロセスで考慮する価値はありそうである。

外部環境に適応できる柔軟かつ適切な対応ができる組織、イノベーションを実現する組織などは、公共民間を問わず共通の希望であり課題でもある。また、単なるフラット組織だけではなくネットワーク型組織やプロジェクト型組織などの複雑系を考慮した組織研究において、説明コストとその閾値を考慮することは価値ある研究課題になると思われる。

さらに、一つの組織に限らず企業間連携や産官学連携などでも考慮すべきものを含んでいると思われる。例えば、複数機関の連携、特に社会貢献活動における連携では、関係者の予想通りに話がすすみ結果も予想通りとなるようないわゆる予定調和の事態が発生することがしばしば観察されるが、これは本稿の考え方をうければ、予定調和は閾値を高めているので仮に全体が誤った方向に進むのを元に戻したり、修正を加えることが必要となってもそれが難しくなったりするので、そのような点に対応ができるプロセスを組み込む工夫も必要となるであろう。このとき、本稿での考え方は利用できそうである。

今後は、上記のような点について、さらに調査を進めていきたい。

#### 注

- (1) 実際、インターネットで「説明コスト」という用語で検索すると、主にコンサルティング会社に関連するもので多数の事例を見ることができる。
- (2) この予算獲得ゲームについては、予算管理に関する教科書や研究書に多くの記述がある。世界的に代表的なものとしてAnthony & Young (2003) がある。
- (3) 確固とした資源配分システムという点については、公共組織だけではなく他の組織にも共通するものとしてクリステンセンは、以下のように述べている。

(前略) 開発資源の配分をめぐる綱引きのなかで、既存の顧客が明確に示しているニーズや、まだ顧客になっていない既存ユーザーのニーズに的をしばったプロジェクトは、かならず、存在しない市場向けに商品を開発する企画に勝つ。すぐれた資源配分システムは、収益性や受容性の高い大規模な市場を見出せそうにないアイデアを排除するからだ。開発資源を顧客のニーズに向けるシステムティックな手段を持たない企業は、失敗する\*。

\* この文で「システムティック」という言葉を使ったことには、重要な意味がある。たいていの資源配分システムは、そのシステムが正式なものであろうとなかろうと、システムティックにはたらくものだからである。あとで述べるように、マネージャーが破壊的技術にうまく対処するために重要なのは、資源配分システムに介入し、自分自身で確固とした資源配分決定をくだせることである。資源配分システムは、破壊的技術のような提案を排除するようにできている。

（出所：クリステンセン（同上）p.127.）

- (4) 定量化が可能な分野と困難な分野の両方を抱える省庁として法務省も考えられる。厚生労働省のような問題は出てはいないが、国際社会の急速な動きや家族のあり方などの基本的な社会に関連した法の整備や本省企画立案部門の体制などは同様の課題を抱えているとの仮説が成り立つかもしれない。
- (5) 大手のマスコミなどでは「社内が自由な雰囲気」、「自由にものが言える」ということを売りにするところがある。実際に発行される記事についても説明コストとその閾値は低いのであろう。一方、政府ではそれらは高い。このような関係は本文中の事案と同じような関係が想起される。本文中のノモンハン事件の事例と比較すると注表のように整理できるかもしれない。

表

関東軍 vs. 参謀本部	マスコミ vs. 政府
説明コストとその閾値が小さな組織による自由な行動 ↓	左に同じ。 ↓
統帥権の独立という自由。責任感を伴わない自己陶醉が許容される「気まま」な雰囲気 ↓	統帥権の独立が「報道の自由」に置き換わる。報道の自由が確保されていることから、左に同じと推測できるが、今後の検証を待ちたい。 ↓
説明コスト等が大きな組織による検討が行われるが、説明コストが大きいため結論が出せない。 ↓	左に同じ。 ↓
結論を出さなければならない事態に至っては、説明コストの小さな方を選択する。逆に戻るとは説明コストが大きい。 ↓	左に同じ。 ↓
一般に、現在起こっていることを否定して小さな組織の行動を許容する方が、説明コストは小さくてすむので、そちらを選択する。	左に同じ。

## 参考文献

- [1] Allison, G. T. (1971), *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Pearson Education. （宮里政玄訳（1977）『決定の本質——キューバ・ミサイル危機の分析』中央公論社）。

- [ 2 ] Anthony, R. N., & D. W. Young (2003), *Management Control in Nonprofit Organizations* 7th edition. McGraw-Hill. (浅田孝幸・松本有二監訳(2010)『医療・NP Oのための経営管理ガイドブック』中央経済社).
- [ 3 ] Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳 (2001)『イノベーションのジレンマ』翔泳社).
- [ 4 ] Hatch, M. J. (1997), *Organization theory*, Oxford University Press.
- [ 5 ] 大石学 (2010)『龍馬とその時代』NHK出版.
- [ 6 ] 厚生労働省業務適正化推進チーム (2014)『業務適正化推進チームとりまとめ』厚生労働省.
- [ 7 ] 手塚宏之 (2002)『ゲーム理論活用術』東洋経済新報社.
- [ 8 ] 半藤一利 (2001)『ノモンハンの夏』文藝春秋.
- [ 9 ] 法務省 (2012)『平成24年版犯罪白書』法務省.
- [10] 松本有二 (2006)「組織行動の観点から見た自治体の契約について」『静岡産業大学情報学部研究紀要』8, pp.37-51.
- [11] 松本有二 (2013)「行政組織のためのイノベーション・マネジメントに関する予備的考察」『静岡産業大学情報学部研究紀要』15, pp.155-168.